

2020 – 2022

# Linee strategiche triennali

# SOMMARIO

1. QUADRO DI SINTESI
  1. Indirizzi del Ministero vigilante
  2. Indirizzi del Consiglio di Vigilanza
  3. Principali risultati attesi
2. ANALISI DI CONTESTO DEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO
3. RIFERIMENTI PROGRAMMATICI
  - 3.1. Europa
  - 3.2. Italia
4. PRIORITÀ STRATEGICHE
  - 4.1. Governance e azioni trasversali
  - 4.2. Politiche

## 1. QUADRO DI SINTESI

### 1. INDIRIZZI DEL MINISTERO VIGILANTE

- **Capacità della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro di fare sistema**, facilitando un'intensa e leale collaborazione istituzionale tra tutti i livelli di governo, una virtuosa sinergia tra pubblico e privato e il dialogo con le parti sociali, anche al fine di favorire il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) su tutto il territorio nazionale.
- **Piena operatività del Reddito di cittadinanza (RDC) e attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego (CPI) e delle politiche attive del lavoro.**
- **Più intensa modernizzazione e riqualificazione dei servizi** per il lavoro e delle politiche attive, per promuovere l'occupazione e l'occupabilità delle persone, in particolare i giovani, le donne e i soggetti più vulnerabili.
- **Virtuosa sinergia tra ANPAL e ANPAL Servizi**, azienda in house, che l'Agenzia utilizza quale propria *longa manus* e vero e proprio braccio operativo.
- Implementazione e completamento della **piattaforma digitale** per il RDC.

### 2. INDIRIZZI DEL CONSIGLIO DI VIGILANZA

- **Leale collaborazione tra tutti i componenti della Rete** nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, primi tra tutti ANPAL, ANPAL Servizi e Regioni.
- Consolidare le attività in essere ampliandole a tutti gli obiettivi previsti e finanziati dal **Piano straordinario** di potenziamento dei CPI e delle politiche attive del lavoro.
- Avviare una straordinaria attività di **formazione** e riqualificazione per la quale ANPAL e ANPAL Servizi devono svolgere un ruolo preminente di governo.
- Per la programmazione e la realizzazione degli interventi **ANPAL Servizi** sarà il vero e proprio braccio operativo di ANPAL.
- Realizzare il **sistema informativo unitario/unico**, che permetta a tutti i soggetti, a vario titolo coinvolti nei singoli processi, di poter dialogare e conferire tutti i dati necessari a rendere realmente efficaci gli interventi delle politiche messe in atto.

### 3. PRINCIPALI RISULTATI ATTESI

#### • OCCUPAZIONE

Contribuire all'aumento dell'occupazione, con particolare riferimento ai giovani e alle donne, per allineare i tassi alla media europea; contribuire alla riduzione dell'incidenza della disoccupazione di lunga durata sulla disoccupazione totale; contribuire a migliorare la qualità del lavoro, in termini salariali, di ore lavorate, di riduzione del part time involontario per le donne; rispondere all'invecchiamento della forza lavoro; facilitare la predisposizione di piani strategici personalizzati volti alla stabilità occupazionale e alla crescita professionale, a breve, medio e lungo termine, per tutte le

platee. I nuovi dati di contesto aggiornati sono disponibili sul sito istituzionale dell’Agenzia.

- **FASCE VULNERABILI**

Intensificare l’accompagnamento mirato per i più svantaggiati e migliorare la gestione dei casi; perfezionare e potenziare i servizi volti a fluidificare la mobilità in un mercato del lavoro transizionale, anche per contrastare il fenomeno dei NEET e per anticipare e affrontare le crisi aziendali.

- **SERVIZI PER L’IMPIEGO**

Rafforzare e modernizzare il sistema dei servizi per l’impiego e le politiche attive del lavoro; accrescere la capacità di collocamento e l’efficienza complessiva dei CPI; garantire il rispetto dei LEP in modo uniforme sul territorio; sviluppare un efficace sistema di monitoraggio e valutazione delle politiche attive del lavoro, dei servizi per l’impiego e dei LEP.

- **SISTEMI INFORMATIVI E STRUMENTI DIGITALI**

Posta la crescente rilevanza che i sistemi informativi e digitali ricoprono nei moderni mercati del lavoro, deve essere migliorata la funzionalità dei sistemi stessi, che le norme affidano alla gestione diretta e indiretta di ANPAL.

- **LAVORO E FORMAZIONE**

Garantire la piena operatività dell’Assegno di ricollocazione (ADR); l’effettiva attuazione dei Patti per il lavoro e dei Patti per la formazione, come previsto dalla normativa sul RDC; aumentare il livello di corrispondenza tra formazione ed esigenze delle imprese; rispondere all’obsolescenza delle competenze e ai cambiamenti del mondo produttivo, con particolare riferimento alla dimensione di Industria 4.0; estendere i percorsi e le pratiche di alternanza scuola-lavoro e rafforzare il sistema duale; incrementare l’offerta formativa, sotto il profilo quantitativo e qualitativo.

- **COORDINAMENTO, INTEGRAZIONE, SINERGIE**

Favorire il coordinamento e l’integrazione tra formazione, inserimento al lavoro e sostegno nel mercato del lavoro; favorire il coordinamento e l’integrazione tra le opportunità e i servizi disponibili sul territorio, al fine di garantire l’inclusione lavorativa e sociale; integrare maggiormente le politiche attive del lavoro con le politiche sociali ed educative e di sviluppo economico; integrare maggiormente le politiche attive del lavoro con le politiche di sviluppo economico; migliorare la sinergia tra ANPAL e ANPAL Servizi; accrescere il livello di raccordo e sinergia dell’Agenzia con il Ministero del Lavoro e le Regioni; rafforzare il ruolo dell’Agenzia nel coordinamento della Rete per le politiche del lavoro.

- **COMUNICAZIONE**

Accrescere e valorizzare l'immagine dell'Agenzia e intensificare la valenza strategica degli interventi di comunicazione e promozione delle politiche attive del lavoro.

## 2. ANALISI DI CONTESTO DEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO

**A distanza di cinque anni dall'avvio della ripresa economica, il mercato del lavoro italiano mostra un progressivo miglioramento.** Il gap coi livelli occupazionali pre crisi è stato azzerato: il numero di occupati nel 2018, pari a 23 milioni e 215 mila, risulta superiore a quello registrato 10 anni prima.

**Nondimeno, permangono forti criticità di natura strutturale** all'interno delle dinamiche del mercato del lavoro, evidenziate, in primo luogo, dalla non omogenea crescita della popolazione occupata. Se nelle Regioni dell'Italia centro settentrionale si è, infatti, assistito al pieno recupero dei livelli occupazionali del 2008 (+384 mila, +2,3 per cento), il Mezzogiorno manifesta maggiori difficoltà e il volume degli occupati, in quest'area del Paese, rimane ben al disotto di quello osservato nella fase pre crisi. **Il divario territoriale si è pertanto ulteriormente ampliato.**

**Nonostante i segnali di miglioramento, il tasso di occupazione nazionale resta ampiamente al disotto del valore medio europeo (59,4% contro il 69,9%).**

Dal lato delle imprese, sulla base dei dati ISTAT relativi al III trimestre 2019, prosegue la crescita della domanda di lavoro, con un aumento delle posizioni lavorative dipendenti dello 0,5% sul trimestre precedente e dell'1,6% su base annua, sia dell'industria che dei servizi.

Si registra un live aumento un aumento delle ore lavorate per dipendente pari allo 0,2% su base congiunturale ma una diminuzione dello 0,4% su base annua. Il ricorso alla cassa integrazione registra una variazione positiva.

**La riduzione tendenziale delle ore lavorate su base annua si accompagna ad un aumento degli occupati a tempo parziale** che crescono rispetto al terzo trimestre 2018 di 187 mila unità di cui 147 mila donne. Da sottolineare che gli occupati a tempo parziale di **natura involontaria** sono ormai 2,8 milioni (64% del totale), in aumento rispetto al III trimestre 2018 di 110 mila unità, per gran parte donne.

**Appare ancora molto rilevante il divario di genere** in termini di partecipazione al mercato del lavoro: nel 3° trimestre 2019 il tasso d'inattività femminile risulta pari al 44,1%, circa 10 punti percentuali superiore alla media nazionale (34,6%), e 19 punti oltre il tasso di inattività maschile (24,9%).

Per quanto in progressiva crescita, la bassa quota di popolazione attiva femminile continua a risentire di modelli culturali e familiari che vedono le donne come principale risorsa nel lavoro domestico e di cura della famiglia, con conseguenti problemi di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Si consideri, a tal proposito, che il tempo dedicato al lavoro non retribuito domestico<sup>1</sup> e di cura si attesta per le donne al 19,2% contro il 7,4% degli uomini.

---

<sup>1</sup> Quota di tempo dedicato al lavoro non retribuito, domestico e di cura, sulle 24 ore di un giorno medio settimanale. I dati si riferiscono all'anno 2014.

La nascita di un figlio, inoltre, incide profondamente nelle dinamiche di accesso e di permanenza nell'occupazione delle donne non solo limitatamente al periodo della maternità, ma anche nei primi anni di vita del bambino: nel 2017, il rapporto tra il tasso di occupazione delle donne di età compresa tra i 25 e i 49 anni con almeno un figlio in età prescolare, e quello delle donne di pari età senza figli era pari al 75,5%.

Il ricorso al part-time diventa, quindi, una strategia spesso necessaria per ricomporre il conflitto tra attività di cura familiare e attività professionale. Non stupisce che fra le donne di età compresa tra i 25 e i 44 anni la quota di occupate a tempo parziale si attesti al 34,5%, a fronte del quasi 9% degli uomini di pari età.

**Un altro elemento di forte criticità va individuato nella durata della disoccupazione:** nel 3° trimestre 2019 la componente dei disoccupati che cercava un lavoro da almeno 12 mesi ammonta, a livello nazionale, al 57,6%, percentuale che nel Mezzogiorno raggiunge il 66%.

In termini di occupabilità, quest'ultimo aspetto risulta particolarmente problematico: è proprio nella distruzione del capitale umano e professionale accumulato che sta il principale pericolo determinato dall'allungamento dei tempi di ricerca di lavoro.

Tanto più aumenta la distanza dall'ultima occupazione o dall'uscita dal percorso scolastico-formativo, tanto più le competenze acquisite rischiano di diventare obsolete e, quindi, poco spendibili sul mercato del lavoro. Ciò incide sulla disoccupazione strutturale del mercato, ovvero quella che risulta essere più difficile da riassorbire anche nelle fasi economiche espansive.

Inoltre il prolungarsi dei periodi di disoccupazione rischia di allontanare gli individui dalla ricerca attiva, alimentando così la quota di inattivi.

L'obsolescenza del capitale umano determinata dai tempi di ricerca di lavoro va letta congiuntamente all'**invecchiamento progressivo della popolazione** e al superamento delle *skills* in possesso dei lavoratori.

Secondo l'ultimo dato ISTAT in Italia al primo gennaio 2020 si registra una popolazione di 60,3 milioni di abitanti, in calo continuo negli ultimi cinque anni. L'età media è di 45,7 anni e si registrarono 435 mila nati vivi per 647 mila decessi. Si tratta di dati che evidenziano un declino demografico molto significativo, tra i maggiori del vecchio continente.

Si consideri, inoltre, che solo il 14,3% della forza lavoro italiana, nel 2018, aveva un'età compresa tra i 15 e i 29 anni, a fronte del 20% relativo a quella con almeno 50 anni (i valori erano, nel 2004, rispettivamente pari al 21% e al 10,6%). Ciò pone degli evidenti problemi in ottica prospettica, sia in termini di ricambio generazionale, che in termini di nuove competenze richieste.

**La stima di Unioncamere sui fabbisogni occupazionali in Italia (2019-2023) individua in una numerosità compresa tra i 3 e i 3,2 milioni i nuovi occupati necessari a soddisfare**

le esigenze di tutto il comparto produttivo italiano<sup>2</sup>. Per quanto l'80% dei nuovi occupati verrà assunto per affrontare il naturale turnover occupazionale occorre considerare che "il turnover non rappresenterà una mera sostituzione di lavoratori, perché i cambiamenti tecnologici e organizzativi non riguardano solo la nascita di nuove figure e la scomparsa di professioni obsolete, ma ridefiniscono il "contenuto" (in termini di competenze e mansioni) anche delle professioni "in evoluzione".

Nel prossimo quinquennio una semplice sostituzione, per ragioni anagrafiche, di una figura con un'altra analoga potrebbe implicare l'assunzione di una professionalità con un diverso titolo di studio e nuove competenze".

Le azioni messe in campo per ridurre il volume dei disoccupati non potranno quindi che essere accompagnate da politiche finalizzate al rafforzamento e aggiornamento delle competenze di questi ultimi, a fronte di un sistema produttivo da tempo caratterizzato da profondi processi di automazione e di "*Digital Transformation*"<sup>3</sup>.

I cambiamenti dei modelli produttivi e organizzativi di riferimento, nonché le riforme che negli anni hanno introdotto nuove forme contrattuali (o modificato significativamente quelle già esistenti aumentandone la flessibilità), hanno determinato un **aumento dell'occupazione non stabile**.

Se si guarda all'insieme dei rapporti di lavoro avviati nel 2018 per lavoro dipendente, para-subordinato o in somministrazione, ben l'84% di questi risultava riconducibile al lavoro temporaneo<sup>4</sup>. Peraltro, se si considerano le durate previste all'avviamento del contratto, ben il 28% prevedeva una durata non superiore ai 10 giorni, e il 29% aveva una durata prevista compresa tra gli 11 e i 90 giorni. Inoltre l'aumento del tasso di precarietà ha interessato in particolare le fasce giovanili della forza lavoro: il 71,2% dei 15 e i 29enni che tra il 2015 e il 2017 erano al loro primo ingresso nel mercato del lavoro avevano un contratto temporaneo e, complessivamente, a 12 mesi di distanza dal primo contratto, il 46,5% risultava essere privo di un rapporto di lavoro alle dipendenze o parasubordinato<sup>5</sup>.

Il cosiddetto **Decreto dignità** ha introdotto nuove misure per invertire la tendenza, che saranno oggetto di analisi e valutazione da parte dell'Agenzia.

Chiaramente, in tale contesto, aumentano considerevolmente i flussi tra la condizione di occupato e di non occupato e, conseguentemente, il rischio di permanere nella disoccupazione. In definitiva, il mercato del lavoro italiano, non diversamente da quanto accaduto in altre economie, si caratterizza per essere un "**mercato transizionale**", nel quale appare ancor più

---

<sup>2</sup> Vedi Unioncamere - ANPAL - Sistema Informativo Excelsior - "Previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2019-2023)".

<sup>3</sup> Lo stesso rapporto specifica che nell'ambito della "*Digital Transformation*" le imprese ricercheranno tra i 275mila e i 325mila lavoratori con specifiche competenze matematiche e informatiche, digitali o relative all'Impresa 4.0.

<sup>4</sup> Fonte MLPS, Sistema statistico delle comunicazioni obbligatorie (SISCO).

<sup>5</sup> Cfr "L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro: modalità, traiettorie ed esiti", in Il mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata", Istat, Anpal, MLPS, INPS, INAIL (2019).

fondamentale il ruolo di supporto dei Servizi al lavoro destinati ai *job seekers* nelle fasi di ricerca di una nuova occupazione.

**Occorre, tuttavia, considerare come l'esperienza acquisita all'interno di un mercato del lavoro transizionale rappresenti anche un'importante fattore di crescita professionale.** Sulla base di un recente studio condotto da ANPAL Servizi il tasso di *turn over* nelle imprese italiane tra il 2014 ed il 2018 – proprio durante la fase di lenta ripresa dell'occupazione – è cresciuto, passando 22,2% al 24,7%<sup>6</sup>. Parallelamente la *job tenure*, ossia la permanenza media di un lavoratore italiano con il medesimo datore di lavoro è pari 12,7 anni a fronte degli 8,2 di un britannico, dei 10,4 di uno spagnolo, dei 10,7 di un tedesco e dei 10,9 di un francese.

**In altre parole è lecito attendersi che un lavoratore italiano nel corso della propria esperienza lavorativa debba affrontare un numero di transizioni professionali crescenti.** Ma tale condizione non sembra incidere negativamente sulla stabilità professionale futura ossia sulla probabilità di avere contratti di natura standard (a tempo indeterminato) anche dopo aver perso il lavoro. Soggetti che possono vantare una storia lavorativa con più datori di lavoro, che hanno nel corso degli anni esercitato più “mestieri” e con carriere più lunghe alle spalle hanno **maggiori chance di trovare un'occupazione a tempo indeterminato** in caso di perdita dell'impiego. Tale considerazione risulta confermata sia per i più giovani che per i lavoratori più maturi (Anpal Servizi, 2019).

Nello studio sopra citato si mostra ad esempio come per una coorte di giovani tra i 25 ed 34 anni, che hanno visto interrompersi il proprio contratto di lavoro a tempo indeterminato, a distanza di 3 anni la probabilità di ritrovare un'occupazione permanente aumenti significativamente al crescere del numero di esperienze professionali pregresse (un'esperienza in più aumenta dell'8% la probabilità di ritrovare un lavoro a tempo indeterminato), del numero di datori diversi con cui hanno collaborato (un datore in più aumenta del 23% la probabilità) e delle mansioni diverse precedentemente svolte (una mansione in più svolta aumenta del 32% la probabilità)

**In questa prospettiva la possibilità di cominciare precocemente ad avere esperienze di lavoro rappresenta un fattore decisivo per rafforzare la stabilità professionale futura.** I servizi per il lavoro e l'insieme delle politiche attive (ed in particolare la formazione *on the job*) rappresentano, quindi, strumenti indispensabili per garantire a tutti, ma soprattutto ai lavoratori più svantaggiati, la costruzione di un vero e proprio progetto professionale individuale secondo le esperienze più avanzate di “*career pathways*”, sviluppate a livello internazionale<sup>7</sup>.

L'indebolimento generalizzato del sistema produttivo e occupazionale italiano conseguente la crisi economico-finanziaria del 2008 ha inciso profondamente sul **benessere** dei cittadini italiani, segnando un peggioramento delle condizioni economiche familiari. Nel 2018

<sup>6</sup> ANPAL Servizi - *Il vicolo cieco del “posto fisso”. Come liberare le energie*. 2019, in fase di pubblicazione.

<sup>7</sup> Si veda a tale proposito “*Funding Career Pathways and Career Pathway Bridges: A Federal Policy Toolkit for States*”. Center for Law and Social Policy. Archived from the original on 2011-07-22. Retrieved 2011-08-09.

ISTAT stima in oltre 1,8 milioni il numero di famiglie in povertà assoluta (con un'incidenza pari al 7,0%), per un totale di 5 milioni di individui (incidenza pari all'8,4%), e in poco più di 3 milioni (11,8%), per un totale di individui di quasi 9 milioni (15,0%), le famiglie in condizioni di povertà relativa.

Diventa quindi fondamentale, in tale contesto, sostenere in maniera adeguata l'implementazione e la **messa a regime del RDC**<sup>8</sup>, soprattutto in considerazione dell'approccio multidimensionale di quest'ultimo, attraverso l'integrazione di percorsi di inserimento lavorativo e di inclusione sociale.

**Rimangono infine preoccupanti i dati relativi alla disoccupazione giovanile.** Per quanto in contrazione rispetto ai valori massimi raggiunti durante la recente crisi economica, la quota di forza lavoro disoccupata tra i 15-29enni si attesta, nel 3° trimestre del 2019, al 20,1% e al 27,7% se si guarda ai 15-24enni. Ancora una volta, sono i dati del Mezzogiorno a rilevare le criticità maggiori: qui il tasso di disoccupazione si attesta al 34,1% per gli under 30 e al 39,2% per gli under 25.

**L'elevata incidenza di giovani disoccupati si accompagna alla consistente quota di giovani NEET**, pari al 22,8% dell'intera popolazione compresa tra i 19 e i 29 anni che nel mezzogiorno sale ad oltre il 30%.

Il fenomeno si configura ormai come strutturale. Basti pensare che tra le coppie con figli in cui è presente un NEET, nel 18% dei casi nessun genitore è occupato, percentuale che sale al 24% nel mezzogiorno dove ormai è possibile parlare di “**nativi precari**”. In un contesto di contrazione demografica, invecchiamento della forza lavoro e obsolescenza delle figure professionali il fenomeno dei giovani NEET appare essenzialmente anacronistico.

Si tratta di un indicatore che ancora una volta pone l'Italia in cima alle statistiche europee e richiede un ulteriore sforzo nel promuovere programmi e politiche, come i tirocini e l'alternanza scuola-lavoro, che facilitino il passaggio tra modo dell'istruzione e della formazione e quello del lavoro.

In estrema sintesi si può affermare che il mercato del lavoro italiano, pur nel contesto di un progressivo miglioramento dei livelli occupazionali, si caratterizza storicamente, per un più tasso di occupazione rispetto ai grandi paesi industriali dell'Unione legato due fattori strutturali:

- **la bassa partecipazione delle donne e dei giovani al mercato del lavoro;**
- **la forte differenziazione territoriale tra nord e sud del paese.**

Ma se la crescita del tasso di occupazione appare legata alla creazione di posti di lavoro di qualità e quindi principalmente a politiche di sviluppo, alcuni fenomeni distorsivi possono essere riassorbiti attraverso un miglioramento delle politiche attive del lavoro e tra questi:

- la disoccupazione di **lunga durata** riducendo progressivamente la permanenza fuori da mercato delle persone in cerca di lavoro attraverso l'aumento dei livelli di partecipazione alle politiche attive;

---

<sup>8</sup> D.L. 4/2019 convertito in L. 26 del 28/03/2019.

- la **bassa qualificazione** della forza lavoro aumentando la partecipazione di giovani e ed adulti a percorsi di alternanza e di formazione continua realizzati in stretto rapporto con le imprese, concentrando gli sforzi verso la componente femminile nei territori a minore intensità occupazionale;
- la **scarsa capacità di auto orientamento e di progettazione di percorsi di carriera**, sviluppando per tutti i lavoratori servizi automatizzati e continui di intermediazione tra domanda ed offerta e per le categorie sociali più deboli supporti specialistici per la creazione di progetti personalizzati di sviluppo professionale.

I dati sopra richiamati riflettono quanto ad oggi disponibile. I nuovi dati di contesto aggiornati sono a disposizione sul sito istituzionale dell’Agenzia.

### 3. RIFERIMENTI PROGRAMMATICI

#### 3.1 EUROPA

##### LA NUOVA PROGRAMMAZIONE 2021-27

Nel quadro finanziario 2021-27 dell’UE, la programmazione relativa alle politiche di coesione e in particolare al Fondo sociale europeo (FSE), di cui l’ANPAL è autorità capofila in Italia, rimane un importante punto di riferimento strategico per l’Agenzia.

Il FSE è il principale strumento finanziario per l’attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali, che definisce i principi comuni in materia di accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, pari opportunità e protezione e inclusione sociali<sup>9</sup>. Nella Relazione all’Italia 2019 La Commissione europea ha indicato al nostro paese le priorità e gli orientamenti relativi alla programmazione 2020-27, partendo dalla constatazione che:

**“Nonostante i recenti sforzi per rendere più efficaci le politiche attive del mercato del lavoro, la capacità di collocamento e l’efficienza complessiva dei servizi pubblici per l’impiego restano deboli, le prestazioni variano notevolmente tra le Regioni e i servizi per l’impiego sono scarsamente integrati e coordinati con altre politiche sociali ed educative”<sup>10</sup>.**

Appaiono ancora limitati anche i progressi nelle politiche volte a garantire parità di accesso ai servizi di assistenza nella ricerca di lavoro e alla formazione, a incoraggiare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, a favorire l’innovazione e le competenze digitali, a rafforzare l’istruzione terziaria professionalizzante.

---

<sup>9</sup> *Un bilancio moderno al servizio di un’Unione che protegge, che dà forza, che difende. Quadro finanziario pluriennale 2021-2027*, COM(2018) 321 – Allegato, 2.5.2018; *Proposta di Regolamento recante le disposizioni comuni dei fondi europei*, COM(2018) 375 2018/0196 (COD), 29.5.2018.

<sup>10</sup> *Relazione per paese relativa all’Italia 2019*, SWD (2019) 1011, 27.2.2019.

Sono tutte criticità che da lungo tempo caratterizzano il nostro paese, segnato da bassi tassi di attività e di occupazione, un livello di disoccupazione ancora alto, soprattutto per i giovani e le donne, e da una quota di NEET tra le più elevate dell'UE. Affrontare il problema della scarsa partecipazione della forza lavoro è tanto più urgente, per la Commissione europea, in quanto faciliterebbe una maggiore competitività delle imprese.

**La Commissione continua a segnalare all'Italia la necessità di rafforzare le politiche attive del mercato del lavoro, l'apprendimento basato sul lavoro, l'allineamento tra domanda e offerta di lavoro, la capacità di velocizzare le transizioni tra istruzione e lavoro e tra un'occupazione e un'altra. In particolare, la Commissione ritiene che sia prioritario investire nel personale e nella qualità del segmento pubblico dei servizi per l'impiego.**

**Ritiene inoltre che occorra rafforzare il ruolo di coordinamento tra l'ANPAL e le Regioni, nel quadro di una governance complessa, articolata su più livelli.**

L'introduzione del RDC rappresenta un'occasione importante in questo sforzo di potenziamento dei servizi pubblici per l'impiego, anche grazie a un "sistema informatico nazionale di nuova concezione" e a un'assistenza ai beneficiari nella ricerca di lavoro attraverso "personale specializzato (i cosiddetti navigator)". Servono però ulteriori sforzi per:

**"Migliorare la gestione dei casi e la messa a disposizione di piani di valutazione individuali basati su una cooperazione efficace tra i servizi pertinenti (tra cui servizi sociali, servizi sanitari e istruzione, formazione e lavoro)".**

## IL PARTENARIATO

In Italia, queste indicazioni della Commissione europea sono ora al centro dell'attenzione del partenariato istituzionale ed economico-sociale, impegnato nei lavori per la definizione della nuova programmazione 2021-27.

Alcune principali sfide che il nostro paese dovrà affrontare sono state già delineate e riguardano in primo luogo l'allarmante situazione dell'occupazione giovanile e femminile, i forti divari territoriali e la dinamica dei salari stagnante, anche per effetto di un'analogha debolezza nella crescita della produttività.

**È dunque fondamentale modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro, per anticipare le esigenze delle imprese in termini di competenze, garantire un sostegno tempestivo e su misura a chi cerca un lavoro, facilitare l'incontro domanda offerta, sostenere le transizioni e la mobilità nel mercato del lavoro<sup>11</sup>.**

## 3.2 ITALIA

### IL RUOLO AFFIDATO DALLA NORMA ISTITUTIVA

---

<sup>11</sup> *La programmazione della politica di coesione 2021-2027. Documento preparatorio per il confronto partenariale*, Dipartimento per le politiche di coesione, aprile 2019.

L'ANPAL è stata istituita con il D.Lgs. 150/2015 ed è divenuta operativa nel gennaio 2017. L'Agenzia è stata chiamata ad attuare gli indirizzi politici definiti dal Ministero del Lavoro e dalle Regioni in materia di politiche attive del lavoro, nel rispetto delle competenze costituzionalmente riconosciute alle Regioni stesse.

L'Agenzia ha la regia delle politiche attive del lavoro e coordina la Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, costituita da una vasta serie di soggetti pubblici e privati.

Sostiene lo sviluppo e il rafforzamento dei CPI, garantendo il rispetto uniforme dei LEP e la definizione degli standard di servizio. Sviluppa e gestisce il Sistema informativo unitario (SIU) delle politiche del lavoro, compresa la predisposizione di strumenti tecnologici per il supporto all'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, l'interconnessione con i CPI e gli altri soggetti pubblici e privati coinvolti, la registrazione alla Rete dei servizi per le politiche del lavoro, la dichiarazione di immediata disponibilità (DID), la scheda anagrafico-professionale (SAP), il fascicolo elettronico del lavoratore, le comunicazioni obbligatorie (CO), il sistema informativo della formazione professionale.

Anche grazie al SIU, l'Agenzia svolge monitoraggio e valutazione delle politiche attive e dei servizi per il lavoro, sia in riferimento agli operatori pubblici che a quelli privati.

Le altre competenze specifiche dell'Agenzia riguardano la gestione dell'ADR, gli incentivi al lavoro, la mobilità dei lavoratori, l'orientamento e la formazione professionale, i fondi bilaterali per la formazione continua, l'accreditamento dei soggetti privati impegnati nei servizi per l'impiego, la gestione dei programmi cofinanziati da fondi comunitari nelle materie di competenza, gli interventi per affrontare le crisi aziendali, la riqualificazione e la ricollocazione delle fasce più deboli del mercato del lavoro.

All'ANPAL possono poi essere attribuiti ulteriori compiti e funzioni, mediante la stipula di apposite convenzioni con le Regioni e le Province autonome, in materia di gestione diretta dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro.

La norma istitutiva ha stabilito che ANPAL Servizi S.p.A. fosse la società *in house* dell'Agenzia, unificando le cariche di Amministrativo unico dell'una e quella di Presidente dell'altra.

## **I PRIMI INDIRIZZI DEL MINISTERO DEL LAVORO**

Al Ministero del Lavoro, su proposta dell'ANPAL, spetta l'emanazione delle linee di indirizzo triennali e gli obiettivi annuali in materia di politiche attive del lavoro, nonché la definizione dei LEP.

Nel 2018 il Ministero ha predisposto gli obiettivi del relativo anno e le linee strategiche per il 2018-2020<sup>12</sup>.

Relativamente al triennio i principali indirizzi sono:

- potenziare i servizi per l'impiego, anche attraverso meccanismi di premialità e azioni di supporto ai sistemi locali non adeguatamente operativi;
- erogare misure per la riduzione della durata media della disoccupazione;

---

<sup>12</sup> Decreto del Ministro del Lavoro n. 4/2018.

- potenziare gli sportelli informativi e i servizi alle imprese;
- accompagnare le strategie di sviluppo e trasformazione dei processi produttivi con interventi di riqualificazione e orientamento dei lavoratori;
- implementare il SIU e potenziare gli strumenti informativi per l'erogazione dei servizi rispettando i tempi previsti dalla normativa e anche al fine di semplificare le procedure amministrative e ridurre gli oneri a carico degli operatori dei CPI;
- rafforzare la capacità dei servizi per l'impiego di prendere in carico i beneficiari di misure di inclusione sociale, con un approccio multidimensionale, in collegamento con i servizi di assistenza sociale e in un'ottica di condizionalità;
- facilitare le transizioni tra istruzione e lavoro.

Quanto agli obiettivi 2018 particolare attenzione viene posta a:

- sviluppo di metodologie relative ai sistemi di intermediazione domanda e offerta di lavoro;
- promozione di iniziative volte a stabilire una continua e reciproca interazione con i datori di lavoro, al fine di incrementare il numero di posti di lavoro intermediati dai servizi per l'impiego;
- sviluppo di metodologie per un efficace monitoraggio e valutazione annuale delle politiche attive e dei risultati conseguiti dai soggetti pubblici o privati dei servizi per il lavoro, in condivisione con il Ministero del Lavoro e le Regioni.

**Viene inoltre sottolineata la necessità che l'attività dell'ANPAL sia oggetto di preventiva informazione al Ministero del Lavoro, nonché di successiva comunicazione.** Il Presidente dell'Agenzia è tenuto a trasmettere al Ministero vigilante relazioni semestrali sullo stato di avanzamento delle attività.

Sempre nel 2018 il Ministro del Lavoro ha emanato un atto specifico di indirizzo per l'ANPAL<sup>13</sup>, in cui viene ribadito il compito dell'Agenzia di **coordinare e innovare** profondamente le politiche attive del lavoro, sviluppando un modello di servizi idoneo ad accompagnare le persone al lavoro e a migliorare l'incontro tra domanda e offerta.

**L'Agenzia ha l'obiettivo di assicurare un'effettiva ed efficace semplificazione delle modalità di accesso alla Rete** dei servizi per le politiche del lavoro, facilitando le procedure, perfezionando la gestione delle informazioni, migliorando la comunicazione tra i servizi e quella verso i cittadini, garantendo unitarietà e coerenza dei percorsi di supporto personalizzato per l'integrazione socio-lavorativa degli utenti.

Ancora una volta si torna a ribadire che l'Agenzia deve fornire al Ministero vigilante tutti gli elementi di dettaglio utili a illustrare gli impegni relativi ai programmi di propria competenza, al fine di consentire lo svolgimento della funzione di vigilanza. Più in generale è richiesto un forte e costante raccordo con il Ministero, anche nelle relazioni e nelle negoziazioni a livello europeo e internazionale.

---

<sup>13</sup> Decreto del Ministro del Lavoro n. 25/2018.

Il Ministero, inoltre, chiede una cura particolare nelle azioni di prevenzione della corruzione, che devono seguire gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione e devono assicurare al Responsabile per l'anticorruzione tutti gli idonei strumenti per lo svolgimento del ruolo.

**Infine, si segnala all'Agenzia la valenza dell'importante patrimonio di conoscenze e di capacità operative disponibile in ANPAL Servizi**, che deve essere pienamente utilizzato. L'Agenzia deve assicurare la continuità e l'efficacia delle attività della società *in house* nell'ambito della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro.

## LE INDICAZIONI DEL CONSIGLIO DI VIGILANZA ANPAL

Nel 2018 anche il Consiglio di vigilanza dell'ANPAL ha emanato alcune sue proposte di indirizzo per l'Agenzia<sup>14</sup>.

Nella delibera viene innanzitutto sottolineato il carattere multilivello della governance delle politiche attive del lavoro, che è necessario rendere pienamente operativa, risolvendo una serie di nodi, quali ad esempio la sovrapposizione tra misure nazionali, come l'ADR, e misure regionali.

È inoltre opportuno:

- un maggiore coordinamento tra i programmi a cofinanziamento europeo gestiti dall'ANPAL e quelli regionali;
- una maggiore concentrazione sulla qualità dei risultati e sullo snellimento delle procedure;
- interventi volti a ridurre il rischio di un sovradimensionamento dei tirocini extra curriculari;
- una maggiore attenzione agli strumenti di attivazione dei beneficiari del Reddito di inclusione (REI), garantendo idonei servizi per il lavoro, la formazione e l'orientamento ed efficaci sistemi di scambio dei dati tra i soggetti coinvolti.

**Relativamente ai servizi per l'impiego, il Consiglio ritiene imprescindibile che l'ANPAL dimostri una piena e concreta operatività**, nel garantire il rispetto uniforme dei LEP e l'attuazione effettiva delle disposizioni del D.Lgs. 150/2015 sui territori, in costante dialogo con le Regioni. I CPI vanno supportati anche nei processi di incontro domanda offerta di lavoro, stabilendo un'intensa interlocuzione con il sistema delle imprese, nonché nella capacità di offrire servizi, anche on line, e strumenti per il rafforzamento delle competenze della forza lavoro. È di grande importanza che l'Agenzia sviluppi le opportune azioni di monitoraggio sul rispetto dei LEP, prevedendo anche l'eventuale adozione di correttivi.

**In riferimento ai sistemi informativi il Consiglio segnala la “semplificazione apparente” del sistema in essere**, che si configura come “un contenitore di una pluralità distinta di sistemi”. Ritiene quindi opportuno che l'Agenzia svolga gli opportuni approfondimenti.

Recentemente il Consiglio scaduto dal proprio mandato, su richiesta del Presidente di ANPAL, ha inteso integrare i propri suggerimenti anche alla luce delle profonde innovazioni introdotte con il RDC e in relazione all'attuazione delle azioni volte a sostenere il Piano

---

<sup>14</sup> Deliberazione del Consiglio di vigilanza ANPAL n. 1/2018.

nazionale di rafforzamento dei servizi per l'impiego e delle politiche attive, nonché per l'applicazione di quanto previsto dal D.L. n. 101/2019, ex art 4, co. 2-bis, in materia di stabilizzazione del personale precario in essere ad ANPAL Servizi.

Il documento inviato dal Consiglio dal titolo: “*Linee di indirizzo dell’Agenzia a seguito dell’entrata in vigore della Legge n. 26 del 28 gennaio 2019 di Conversione con modificazioni, del decreto-legge 28 gennaio 2019, n. 4, recante disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni*”, fornisce una serie di importanti riferimenti strategici per lo sviluppo delle attività di ANPAL e si richiama in toto come parte integrante.

## I COMPITI CONNESSI ALL’INTRODUZIONE DEL RDC

La volontà di introdurre il RDC è stata anticipata dal Ministero del Lavoro nell’atto di indirizzo concernente le proprie priorità politiche relative al 2019<sup>15</sup>, in cui viene precisato come la misura si debba porre “in un’ottica completamente diversa rispetto a quella assistenziale ed ha la finalità di emancipare e rendere autonomo il soggetto”, favorendo il reinserimento dei beneficiari nella vita sociale e lavorativa.

**In tale ottica è confermata la necessità di un potenziamento dei CPI e di una progressiva digitalizzazione, anche al fine di snellire gli adempimenti burocratici.**

Occorre realizzare, scrive il Ministero, “un sistema informatico nazionale che costituirà uno spazio preposto a facilitare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro”.

Con l’effettiva introduzione del RDC<sup>16</sup> nuovi e rilevanti compiti sono stati assegnati all’ANPAL, in particolare per quel che riguarda due ambiti:

- 1) **la Piattaforma digitale** per l’attivazione e la gestione dei Patti per il lavoro, istituita presso l’Agenzia stessa e volta al coordinamento dei CPI;
- 2) **il Piano straordinario di potenziamento dei CPI** e delle politiche attive del lavoro, prevedendo un significativo supporto dell’Agenzia sia mediante azioni di sistema a livello centrale sia attraverso un’assistenza tecnica sui territori, con apposite convenzioni stipulate dalle singole Regioni con **ANPAL Servizi**, a cui viene quindi affidato un ruolo fondamentale nell’attuazione del Piano.

**In seguito a un approfondito confronto tra Ministero del Lavoro, Regioni e ANPAL, il Piano di potenziamento è stato approvato in Conferenza Stato-Regioni<sup>17</sup>**, prevedendo tra l’altro una piena funzionalità dei sistemi informativi mediante:

- l’utilizzo dei *big, smart and fast data*, secondo la logica dell’*actionable intelligence*;
- la progettazione e gestione personalizzata degli interventi, anche in una logica di *case management*.

Tra le azioni di sistema che l’ANPAL deve svolgere, anche per il tramite di ANPAL Servizi, vi è lo sviluppo e la gestione di modelli di intervento e di strumenti informatici volti alla

---

<sup>15</sup> Decreto del Ministro del Lavoro del 28 settembre 2018.

<sup>16</sup> D.L. 4/2019, convertito con modificazioni nella L. 26/ 2019.

<sup>17</sup> Intesa in Conferenza Stato-Regioni n. 61/CSR del 17 aprile 2019.

presa in carico e attivazione dei beneficiari, allo scambio in tempo reale dei dati tra tutti i soggetti coinvolti, all'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

**In base al Piano, ANPAL Servizi ha il compito di contrattualizzare circa 3 mila navigator, da ripartire tra le Regioni.**

In particolare ANPAL Servizi deve garantire sul territorio:

- la formazione degli operatori dei CPI;
- l'assistenza alla promozione e al monitoraggio dell'intervento;
- il supporto ai CPI nelle diverse fasi di attività previste dal RdC, al fine di garantire uniformità dei servizi e rispetto dei LEP;
- l'assistenza tecnica ai CPI per il supporto personalizzato ed individualizzato ai beneficiari del Reddito, garantendo il processo previsto dalla norma;
- il supporto ai CPI per il raccordo con il sistema delle imprese;
- il supporto ai CPI per il raccordo con le strutture di istruzione e formazione per il Patto di formazione;
- il supporto ai CPI nel rapporto con i Comuni per il Patto di inclusione.

Il Piano di potenziamento è stato approvato in via definitiva con il decreto in cui sono state ripartite tra le Regioni le risorse finanziarie volte a un consistente incremento degli organici dei CPI, pari a oltre 11 mila unità<sup>18</sup>.

**Nel decreto è previsto che le Regioni comunichino con cadenza trimestrale ad ANPAL i dati necessari a un puntuale monitoraggio.** Report trimestrali sull'avanzamento delle attività devono essere predisposti anche da ANPAL Servizi.

Le relative informazioni devono essere inviate **semestralmente dal Presidente** di ANPAL al Ministero del Lavoro.

Un'importante indicazione di *policy* viene poi data in riferimento all'impegno di Regioni, Ministero del Lavoro e ANPAL nel completare e concludere il percorso di adozione degli standard di servizio condivisi in sede di Comitato politiche attive del 5 dicembre 2018.

**Sulla scorta di quanto stabilito nel Piano e in stretto raccordo con ANPAL e ANPAL Servizi, la IX Commissione della Conferenza delle Regioni ha concordato uno schema di Piano regionale di assistenza tecnica di ANPAL Servizi, che è stato poi allegato a ogni singola convenzione siglata tra le Regioni e la società.**

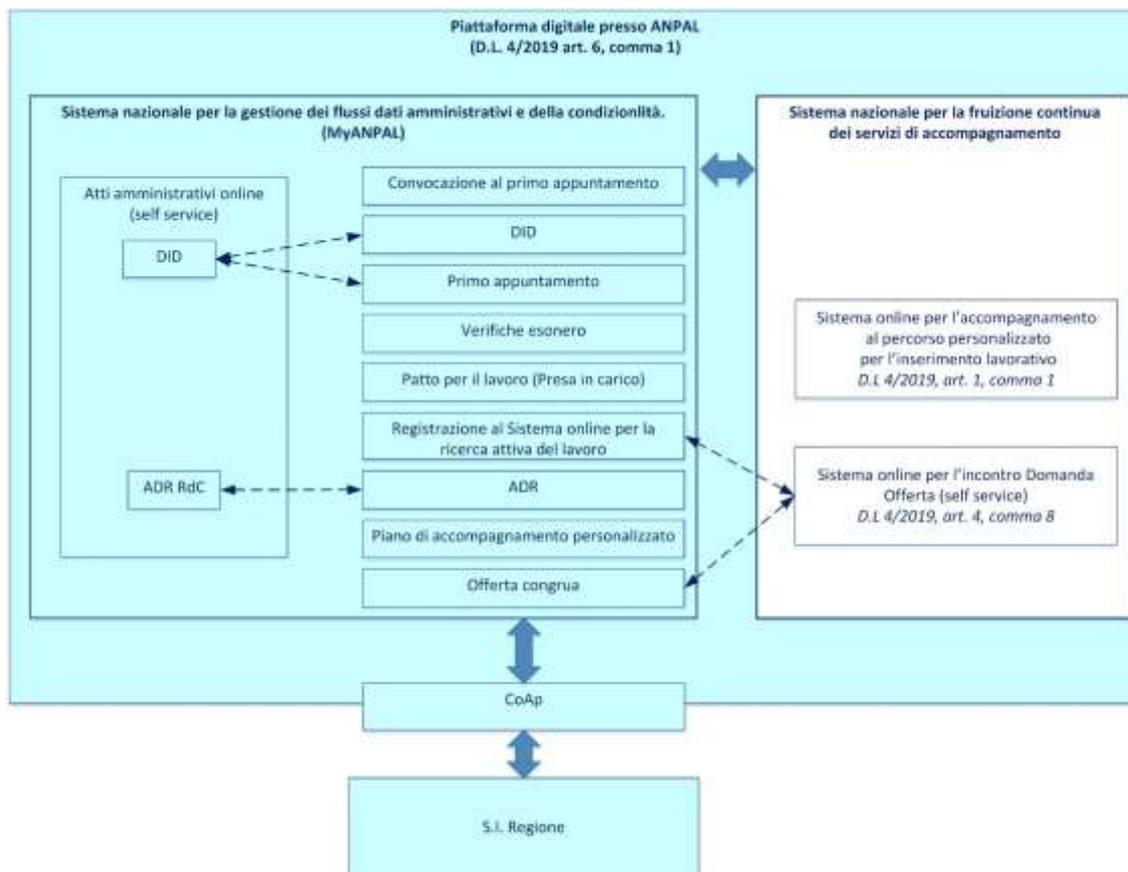
Oltre a dettagliare l'assistenza tecnica svolta in relazione alle specifiche fasi del percorso di accompagnamento a lavoro, è descritta l'articolazione della piattaforma digitale che supporterà la gestione dei Patti per il lavoro, istituita presso ANPAL e costituita da due sezioni:

- **il Sistema per la gestione dei flussi dati amministrativi e della condizionalità;**
- **il Sistema per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento**, in via di progettazione, a sua volta costituito da un Sistema on line per l'accompagnamento continuo al percorso personalizzato per l'inserimento lavorativo e un Sistema on line per l'incontro domanda offerta.

---

<sup>18</sup> Decreto del Ministro del Lavoro n. 74/2019.

*Figura 1. Sistema informativo RdC*



Questa articolazione dei sistemi digitali di ANPAL è stata poi acquisita e approvata dal Ministero del Lavoro nel decreto sulle piattaforme del RDC, previsto dal comma 1, art. 6 del D.L. 4/2019, approvato previo parere del Garante per la protezione dei dati personali e previa intesa in Conferenza Stato-Regioni<sup>19</sup>.

## INTESA CON I MINISTERI DEL LAVORO E DELL'INNOVAZIONE

Al fine di attuare quanto previsto dal decreto, è in via di perfezionamento e sottoscrizione un accordo tra l'ANPAL, il Ministero del Lavoro e il Ministero dell'Innovazione per la realizzazione di un **Sistema digitale per migliorare l'efficienza del mercato del lavoro**.

Il progetto, in capo all'ANPAL, ha lo scopo di individuare le più opportune soluzioni volte a realizzare la piattaforma digitale del RDC. I Ministeri e l'Agenzia metteranno a disposizione il personale necessario destinato a confluire nel gruppo di lavoro dedicato al progetto, che avrà il compito di definire un Piano, dove saranno distintamente individuate le componenti di competenza di ciascuna parte e che conterrà la matrice di assegnazione dei rispettivi ambiti. Per quanto riguarda le modalità per l'acquisizione di beni e servizi presso fornitori esterni sulla base del Piano di lavoro e nel rispetto delle procedure previste, in particolare dal Codice dei contratti pubblici, ANPAL provvederà a definire e avviare le procedure di affidamento privilegiando gli strumenti resi disponibili da CONSIP, vale a dire il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), i Sistemi Dinamici di Acquisto della

<sup>19</sup> Decreto del Ministero del Lavoro n. 108/2019.

Pubblica Amministrazione (SDAPA) e le Convenzioni od i Contratti / Accordi quadro sempre conclusi da CONSIP.

In merito ai costi dell'intervento l'accordo prevede che ciascuna parte del presente mette a disposizione le risorse necessarie per la realizzazione di quanto di rispettiva competenza e sosterrà quindi in proprio ogni relativo onere o costo. Per gli affidamenti a terzi, verranno utilizzate tutte o parte delle risorse previste dall'articolo 12, comma 4-bis, del decreto legge 28 gennaio 2019, n. 4.

## LE PRIORITÀ DEL MINISTERO DEL LAVORO PER IL 2019 E IL 2020

Negli indirizzi per l'ANPAL relativi al 2019<sup>20</sup>, il Ministero del Lavoro ha **confermato il ruolo di regia dell'Agenzia nell'attuazione delle politiche del lavoro** e il ruolo di coordinamento della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, facilitando un'intensa e leale collaborazione istituzionale tra tutti i livelli di governo, una virtuosa sinergia tra pubblico e privato e il dialogo con le parti sociali, anche al fine di favorire il rispetto dei LEP su tutto il territorio nazionale.

**Dalla capacità della Rete di “fare sistema” dipenderà l'effettività della nuova misura di lotta alla povertà**, vale a dire il RDC, il cui scopo “non riveste – ribadisce il Ministero del Lavoro – carattere meramente assistenziale, ma intende creare nuova occupazione in un quadro complessivo di sviluppo economico”.

In attuazione del Piano di potenziamento dei CPI, l'ANPAL deve sostenere il rafforzamento delle competenze degli operatori, tanto più necessario in ragione delle nuove assunzioni previste, e accompagnare il complessivo rilancio dei servizi pubblici per l'impiego, con particolare riferimento alla gestione dei Patti per il lavoro e al corretto utilizzo dell'ADR.

Un aspetto prioritario di questa azione continua a essere l'implementazione della piattaforma digitale.

**Il Ministero vigilante precisa che l'Agenzia dovrà utilizzare ANPAL Servizi “quale propria longa manus, in quanto società in house”**, anche in riferimento al ruolo di Autorità di gestione dei programmi e progetti cofinanziati dai fondi strutturali europei e limitando di conseguenza la proliferazione di organismi intermedi.

**Con ANPAL Servizi, più in generale, deve essere stabilita una “virtuosa sinergia”**, specialmente in riferimento all'attivazione dei navigator e alla migliore scelta del sistema informativo, di cui disporranno anche gli stessi navigator, per favorire un proficuo scambio di informazioni tra tutti i soggetti coinvolti e assicurare l'ottimale incontro tra domanda e offerta.

Questi orientamenti sono stati ribaditi, da ultimo, nelle priorità politiche del Ministero del Lavoro per l'anno 2020<sup>21</sup>. Gli ambiti di intervento che hanno una maggiore rilevanza per l'ANPAL sono:

---

<sup>20</sup> Decreto del Ministero del Lavoro dell'11 ottobre 2019.

<sup>21</sup> Decreto del Ministro del Lavoro 184/2019.

- **la piena operatività del RDC**, quale misura per la tutela e la promozione del diritto al lavoro, alla formazione e a un'esistenza dignitosa, anche mediante l'implementazione della piattaforma digitale per la gestione dei Patti per il lavoro, in modo tale da garantire l'uniformità dei servizi rispetto ai LEP. L'effettiva messa a regime della fase 2 del RDC, in linea con il Pilastro europeo dei diritti sociali, dovrà permettere su tutto il territorio nazionale un efficace sistema di erogazione dei servizi, per integrare i beneficiari nel mercato del lavoro o avviarli in percorsi di formazione o di transizione istruzione-lavoro;
- **l'attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei CPI**, incluse le misure di rafforzamento delle competenze del personale e il supporto dei navigator nella realizzazione dei piani personalizzati, da sviluppare in raccordo con le imprese, le strutture di istruzione e formazione, i Comuni e tutti gli enti presenti a livello locale;
- **la più ampia modernizzazione e riqualificazione dei servizi per il lavoro** e delle politiche attive, per promuovere l'occupazione e l'occupabilità delle persone, in particolare i giovani, le donne e i soggetti più vulnerabili.

Vengono altresì evidenziate le priorità d'intervento inerenti:

- la messa a regime dell'ADR-RDC;
- l'efficace gestione di bonus e incentivi;
- la gestione del programma Garanzia Giovani;
- gli interventi per sostenere il sistema dell'istruzione e formazione professionale;
- le misure per la mobilità, la prevenzione del caporalato, il contrasto del lavoro sommerso e la risoluzione delle crisi aziendali.

## 4. PRIORITÀ STRATEGICHE

### 4.1 GOVERNANCE

**Le seguenti priorità strategiche integrano e precisano quanto delineato nella Relazione programmatica acclusa al Bilancio ANPAL di previsione 2020 e si muovono nel solco degli indirizzi delineati dal Ministero vigilante e nel più ampio contesto dei riferimenti programmatici definiti a livello europeo.**

È necessario garantire il miglior funzionamento e la massima efficienza dell’Agenzia attraverso l’utilizzo ottimale degli strumenti e dei precetti normativi attribuiti agli organi che la compongono, anche in considerazione dei sempre maggiori e rilevanti compiti che sono stati affidati all’ANPAL.

In riferimento a ciò occorre consentire che tutti gli organi nel rispetto dei compiti a loro attribuiti possano esercitare a pieno il proprio ruolo, assicurando all’Agenzia l’efficienza necessaria nell’attuare le proprie funzioni e raggiungere gli obiettivi assegnati.

### 4.2 AZIONI TRASVERSALI

La giusta rilevanza deve essere data anche alle azioni per prevenire la corruzione e favorire la trasparenza, alle attività di audit e a quelle di valutazione delle performance.

Altrettanto importante è rafforzare e intensificare le **relazioni esterne** e istituzionali dell’Agenzia, anche a livello europeo e internazionale.

È necessaria una forte azione di **comunicazione** interna, al fine di realizzare la massima integrazione, unitarietà e coerenza nell’azione operativa dell’Agenzia. Al tempo stesso occorre rafforzare in modo significativo le attività di informazione e comunicazione esterna e di promozione dell’immagine dell’Agenzia, anche utilizzando al meglio competenze e strutture di ANPAL Servizi, con particolare cura nell’evitare il rischio di inutili duplicazioni e sprechi.

**Le attività tecnico-scientifiche di ricerca, studio, monitoraggio e valutazione dovranno aiutare l’Agenzia a svolgere nel modo migliore possibile i compiti richiamati.** È importante che queste attività siano oggetto di specifica pianificazione e programmazione, in piena coerenza con gli indirizzi degli organi di governo dell’Agenzia. Vanno rafforzate le collaborazioni e i raccordi con gli organismi e le istituzioni del mondo della ricerca e dell’università, nazionali e internazionali.

È prioritario intensificare i processi interni di digitalizzazione e innovazione tecnologica, anche nel segno della semplificazione dell’azione amministrativa, mediate gruppi di lavoro ad hoc, specializzati in *actionable intelligence* e *data science*.

Occorre potenziare e perfezionare gli interventi di **formazione** e riqualificazione del personale interno.

**È indispensabile che l’Agenzia non rimanga relegata in una sfera prettamente burocratico-amministrativa**, ma sia invece in grado di porsi come un soggetto fortemente operativo, capace di intervenire, anche a livello territoriale, in modo flessibile e dinamico, con approcci multidisciplinari e multidimensionali.

Per questo è prioritario dare pieno seguito a quanto stabilito dal Ministero vigilante negli indirizzi all’ANPAL per il 2018 e in quelli per il 2019, laddove ha sollecitato l’Agenzia, anche in riferimento al ruolo di Autorità di gestione dei programmi e progetti cofinanziati dai fondi strutturali europei, a **utilizzare ANPAL Servizi quale propria *longa manus*, favorendo una virtuosa sinergia con la propria società in house.**

L’Agenzia deve utilizzare al meglio il patrimonio di conoscenze e di capacità operative di ANPAL Servizi, per la realizzazione della missione istituzionale affidatale dalla legge. Deve inoltre assicurarsi che la società *in house* sia in grado di garantire nel prossimo triennio tutti i compiti ad essa richiesti, nel segno della sostenibilità finanziaria della società e della stabilità occupazionale del proprio capitale umano.

**L’ANPAL deve assicurare la massima interlocuzione e collaborazione con tutti i soggetti coinvolti a vario livello nelle politiche attive del lavoro e in particolare con il Ministero del Lavoro e con le Regioni**, a cui spetta la definizione degli indirizzi politici e degli obiettivi da raggiungere. Va assicurata un’azione di raccordo che sia coerente, univoca e lineare, evitando cortocircuiti informativi e scarsa trasparenza.

Il Ministero vigilante ha più volte raccomandato che l’azione in materia di politiche attive posta in essere dall’ANPAL sia oggetto di preventiva informazione al Ministero stesso, nonché di successiva comunicazione, con relazioni semestrali trasmesse dal Presidente, anche relativamente agli elementi di dettaglio utili a illustrare gli impegni e gli obiettivi dei programmi a cofinanziamento europeo di propria competenza.

È quindi essenziale che l’Agenzia rafforzi il raccordo, la sinergia e la comunicazione con il Ministero vigilante, compreso ciò che è inerente alle relazioni istituzionali svolte a livello locale, nazionale e internazionale, sia di natura politico-amministrativa che tecnico-amministrativa.

A questo fine è necessario che la struttura amministrativa garantisca al Presidente, in qualità di interlocutore unico di enti e istituzioni, la massima, costante e tempestiva informazione preventiva su tutte le attività e le iniziative intraprese dall’Agenzia.

### 4.3 POLITICHE

L’ANPAL è chiamata a un forte impegno nel coordinare le politiche attive del lavoro e i servizi per l’impiego, nel pieno rispetto delle competenze regionali, a sostegno del sistema regionale dei Centri per l’Impiego. In tale ottica, anche grazie alla sua società in house ANPAL Servizi, deve fornire tutto il supporto necessario ai CPI, al fine di garantire la piena ed effettiva attuazione del Piano di rafforzamento, condiviso in Conferenza Stato-Regioni, e la messa a regime della fase 2 del RDC.

**Relativamente al Piano di rafforzamento dei CPI, occorre sostenere e accrescere la qualità del capitale umano e l’efficienza complessiva dei Centri**, con la definizione di un

piano formativo ad hoc da rendere disponibile attraverso una piattaforma dedicata, anche a fronte dell'importante afflusso di nuovo personale, al fine di rendere uniformi i servizi sull'intero territorio nazionale, stante le marcate disparità regionali che ancora permangono.

**L'obiettivo prioritario è di garantire l'uniforme rispetto dei LEP e completare il percorso di adozione degli standard di servizio.** A questo proposito appare essenziale valorizzare il patrimonio informativo disponibile contenuto nel SIU al fine di garantire un costante **monitoraggio** dei livelli essenziali delle prestazioni e delle politiche attive realizzando attraverso la stretta collaborazione tra ANPAL ed ANPAL Servizi rapporti periodici di monitoraggio e valutazione non solo dei LEP (incluso il RdC che, come è noto, rientra tra questi) ma anche dell'efficacia delle politiche attive del lavoro messe in campo a livello centrale e regionale.

**Relativamente alla fase 2 del RDC, l'ANPAL deve assicurare sia le azioni di sistema da svolgere a livello centrale sia quelle di assistenza tecnica sui territori,** realizzate soprattutto grazie ad ANPAL Servizi, chiamata ad attuare le convenzioni siglate con le Regioni e a mettere a disposizione un'ampia compagine di personale specializzato, inclusi i navigator.

**Nell'ambito del RDC, l'ANPAL deve al più presto realizzare il Sistema per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento, in corso di progettazione,** a sua volta articolato in un Sistema on line per l'accompagnamento continuo al percorso personalizzato per l'inserimento lavorativo e un Sistema on line per l'incontro domanda offerta. È inoltre necessario perfezionare anche l'attuale Sistema per la gestione dei flussi dati amministrativi e della condizionalità.

La piattaforma digitale dovrà essere in grado di supportare l'azione integrata degli operatori e dei navigator, per favorire un proficuo scambio di informazioni tra tutti i soggetti coinvolti, assicurare la gestione dei Patti per il lavoro, anche secondo la logica del case management, e assicurare un efficace sistema di *labor exchange*.

La progettazione e lo sviluppo di sistemi informatici di nuova concezione permetterà la riduzione degli oneri a carico degli operatori dei CPI, che potranno così focalizzare le proprie attività sugli elementi *core* dei servizi per l'impiego. In questa ottica, è essenziale un crescente impegno dell'Agenzia volto alla digitalizzazione dei servizi e alla semplificazione e allo snellimento delle pratiche mediante l'innovazione tecnologica.

Il RDC è stato introdotto in un'ottica che non si esaurisce nella dimensione assistenziale, poiché ha la finalità di emancipare e rendere autonomo il beneficiario, favorendo il suo reinserimento nella vita sociale e lavorativa.

**La seconda fase del RDC, quindi, deve facilitare l'innescio di processi virtuosi di collocazione e ricollocazione, in un quadro complessivo di sviluppo economico.** Occorre a tal fine:

- assicurare una continua interazione tra servizi per l'impiego e datori di lavoro;
- anticipare le esigenze del mondo produttivo in termini di competenze, con particolare riferimento da una parte alle attività di analisi dei fabbisogni delle imprese e dall'altra al potenziamento dei sistemi di istruzione e formazione tecnico-professionale, ponendoli in stretta sinergia con le evoluzioni e le trasformazioni dei settori produttivi;
- favorire un maggiore allineamento della domanda e dell'offerta di lavoro.

**L'effettiva capacità della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro di fare sistema è essenziale per il rilancio dei servizi per l'impiego.** L'Agenzia ha l'obiettivo di porsi come l'elemento di regia della Rete, garantendo il raccordo e collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti, facilitando il dialogo tra i vari livelli di governo, il coinvolgimento delle parti sociali e una virtuosa sinergia tra pubblico e privato.

Grazie al ruolo proattivo della Rete, i CPI devono diventare la cabina di regia in cui le politiche attive del lavoro si integrano e si coordinano con le politiche assistenziali ed educative, con il sistema delle imprese, con i servizi sociali dei Comuni, secondo un approccio multidimensionale e multidisciplinare.

In conclusione, nel prossimo triennio l'ANPAL ha di fronte a sé due sfide fondamentali.

- 1) **Garantire uguali opportunità di libero e rapido accesso al mercato del lavoro, per tutti i cittadini e su tutto il territorio nazionale.** Questa sfida si gioca a sua volta lungo queste direttrici:
  - rendere effettiva la possibilità di avere un **contatto continuo e autonomo con il mercato** del lavoro, grazie ai sistemi di *actionable intelligence*, *machine learning* e *artificial intelligence* e a strumenti digitali innovativi (ad es. *mobile app*);
  - garantire **l'accompagnamento mirato per coloro che ne hanno veramente bisogno**, su cui necessariamente deve concentrarsi l'azione dei servizi pubblici per l'impiego. I soggetti più vulnerabili devono essere accompagnati in percorsi individualizzati di ingresso e di ricollocazione nel mercato del lavoro, anche con azioni volte ad accrescere i loro livelli di occupabilità e al fine di ridurre la durata della disoccupazione e dell'inattività. I percorsi di accompagnamento devono essere tempestivi, lineari e coerenti, migliorando la capacità di **gestione dei "casi"** individuali, anche mediante le metodologie del case management;
  - far sì che tutti i cittadini possano usufruire di **piani strategici finalizzati alla stabilità occupazionale e alla crescita professionale**, in forma personalizzata e a breve, medio e lungo termine. In questo modo sarà possibile fluidificare la mobilità nel mercato del lavoro e sostenere percorsi virtuosi di carriera e di sviluppo professionale. Occorre ridurre al minimo i tempi delle transizioni dal sistema dell'istruzione al lavoro e da un'occupazione a un'altra e al tempo stesso migliorare la qualità complessiva del lavoro. Con il supporto di ANPAL Servizi, l'Agenzia dovrà migliorare l'assistenza tecnica alle Regioni, rendendo possibile l'eventuale realizzazione di piani strategici personalizzati, in raccordo con il mondo delle imprese, con le strutture di istruzione e formazione, con i Comuni e con tutti i servizi per il lavoro, sociali, sanitari ed educativi erogati a livello locale.
  
- 2) **La seconda sfida per l'ANPAL è far diventare le politiche attive del lavoro il volano per favorire la crescita delle imprese e lo sviluppo economico.** A questo fine occorre coprire "l'ultimo miglio" della preparazione al lavoro, attraverso un sistema di *Industry Academy*, in grado di coordinare in modo integrato formazione tecnico-professionale, apprendimento sul lavoro e sostegno alla crescita professionale nel mercato del lavoro.

Il modello delle Academy si pone come strumento chiave per valorizzare e sostenere il capitale umano sia nelle strategie di sviluppo e trasformazione dei processi produttivi, favorendo la crescita, la competitività e la produttività delle imprese, sia negli interventi di anticipazione e di risposta alle crisi aziendali.